



# Sistemas de Gestão

**FNQ** FUNDAÇÃO  
NACIONAL DA  
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

# Índice

1.	Apresentação	2
2.	Definição	3
3.	Como as organizações desenvolvem seu Sistema de Gestão	4
4.	Estrutura do Sistema de Gestão	5
5.	Características de uma prática de gestão	9
6.	Conclusão	10
7.	Sobre a FNQ	11

# 1. Apresentação

Esta publicação faz parte da série de *e-books* que a Fundação Nacional da Qualidade está lançando. Todo mês, publicaremos um novo *e-book* sobre temas pertinentes à gestão empresarial, mais especificamente sobre o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). Nosso objetivo com esta iniciativa é ajudar no entendimento do nosso modelo de gestão.

O *e-book* sobre Sistemas de Gestão destina-se a todos que pretendem iniciar um processo de capacitação em gestão empresarial, bem como àqueles que desejam conhecer e entender os conceitos básicos da nossa metodologia.

Esta publicação apresenta a definição de alguns conceitos básicos de gestão empresarial. Além de explicar o que é um Sistema de Gestão, também mostra qual é a sua estrutura e quais características devem ter para ser considerado uma boa prática de gestão.

Esperamos que você se sinta estimulado a continuar seu processo de capacitação, leia outras publicações da FNQ, participe dos nossos eventos e cursos e, sempre que necessário, consulte nossos *e-books* e se beneficie dos exemplos e conceitos apresentados.

Acesse: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)

## 2. Definição

Existem diversas definições de **Sistemas de Gestão** descritas por diferentes autores. No entanto, percebe-se que os conceitos são convergentes.

Para a FNQ, **Sistema de Gestão** é um conjunto de práticas padronizadas, logicamente inter-relacionadas com a finalidade de gerir uma organização e produzir resultados.

O **Sistema de Gestão** da organização abrange todos os seus subsistemas de gestão, composto por práticas. O sistema de gestão costuma ser um emaranhado de práticas de gestão que interagem entre si, produzindo resultados financeiros ou não.



O objetivo do **Sistema de Gestão** é prover as organizações de elementos e de um modelo eficaz que possa ser integrado a outros requisitos da gestão. Esse fator de integração é o ponto-chave na gestão da organização.

### 3. Como as organizações desenvolvem seu Sistema de Gestão

As organizações configuram seu **Sistema de Gestão** ao longo do tempo, de forma assíncrona nas áreas, e podem se inspirar em modelos, olhar para outras empresas ou aprender com seus próprios erros.



A organização que está em busca da excelência na gestão pode seguir alguns caminhos:

- inspiração em boas práticas de outras organizações (*benchmarking* de gestão);
- desenvolvimento do time gerencial - contratação de executivos, formação gerencial, *job-rotation* gerencial;
- análise de resultados e introdução de melhorias;

- experimentação de novas ideias, em busca de inovação (pilotos, projetos, testes, ensaios, simulações etc.);

- adoção de normas, códigos e modelos - ISO, SA, IBGC, GRI, SOX, Ethos, Excelência Operacional, Lean, Six Sigma, entre outros.

Organizações que buscam a excelência incorporam no dia a dia essas formas de “aprendizado”. Normalmente, esses vetores operam simultaneamente nas organizações, inclusive de forma combinada.

## 4. Estrutura do Sistema de Gestão

As estruturas dos diversos sistemas de gestão são semelhantes. Todos são compostos por processos e práticas de gestão. Entendemos um processo como um conjunto de recursos e atividades inter-relacionados que recebem insumos e se transformam em produtos.

Esses processos podem ser divididos em dois tipos: **operacionais** e **gerenciais**.

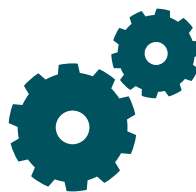
A separação didática nos dois tipos permite dar foco na gestão.



### Processos Gerenciais

Transforma informações  
em decisões gerenciais

Gestão Empresarial  
PDCL



### Processos Operacionais

Transformam insumos  
em produtos e serviços

Gestão de Qualidade  
PDCA

## Processos operacionais

No final dos anos 80, a GQT (gestão pela qualidade total) e a ISO 9001 despontavam. Pouco depois o PDCA passa a ser aplicado também para as práticas de gestão.

Na busca pela excelência, ao longo da década de 90, a preocupação das organizações era com a gestão da qualidade, aplicada aos seus processos operacionais, aqueles que transformam insumos em produtos. Isso gerou a qualidade da gestão, por meio de modelos de excelência.

# PDCA Práticas operacionais



O ciclo PDCA é formado pelas seguintes etapas:

### **P = Plan (Planejar)**

Estabelecer os objetivos e processos necessários para fornecer resultados.

### **D = Do (Executar)**

Implementar o plano, executar o processo, fazer o produto. Coletar dados para mapeamento e análise dos próximos passos.

### **C = Verificar (Check)**

Estudar o resultado mensurado e coletado no passo anterior (“executar”) e compará-lo em relação aos resultados esperados (objetivos estabelecidos no passo “planejar”). Converter os dados coletados em informação.

### **A = Agir (Act)**

Tomar ações corretivas sobre as diferenças significativas entre os resultados reais e planejados. Analisar as diferenças para determinar suas causas. Aplicar as mudanças que incluem a melhoria do processo ou produto.

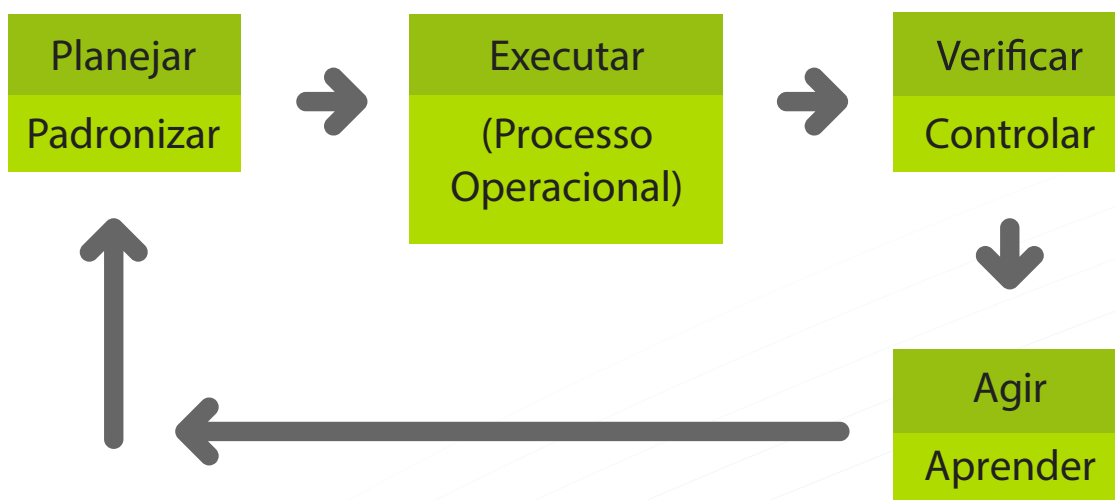
## Processos gerenciais

Quando falamos em processos gerenciais, estamos falando daqueles processos que transformam informações em decisões gerenciais. Exemplo: valores e princípios, diretrizes, procedimentos, projetos, metas, desempenho etc.

Podemos dizer que são processos “acima” dos processos operacionais.

Aqui se aplica o PDCL, uma evolução da terminologia do PDCA, mas aplicado aos processos gerenciais.

# PDCL Práticas de gestão



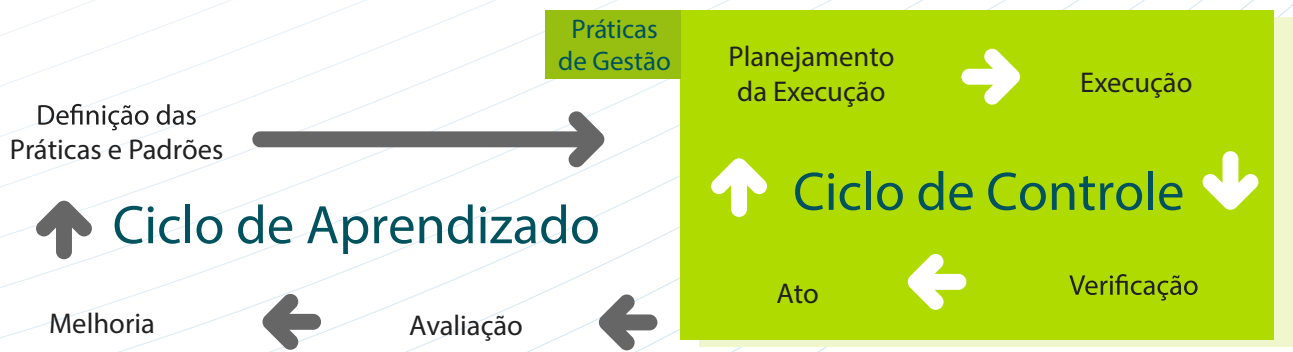
Quando esta metodologia é aplicada a um processo gerencial, temos pequenas diferenças em relação ao processo operacional.

- “Plan” ganha o sentido de padronizar para que os processos assegurem a repetição. O padrão é um plano a ser observado.
- “Check” ganha o sentido de verificar o cumprimento do padrão. A verificação é o controle se o padrão está sendo cumprido.
- “Act” se transforma em “Learn” e introduz o conceito de aprendizado nos conceitos gerenciais.

## MEG x PDCL

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) permite verificar, por meio dos oito Critérios de Excelência, se a implementação da gestão da organização incorpora o PDCL.

## Diagrama do Ciclo da Gestão



O diagrama considera, em seu movimento, que a definição das práticas de gestão e de seus padrões gerenciais está presente na organização de forma sistemática.

As práticas, com abrangência adequada ao perfil da organização, são sistematicamente implementadas e executadas a partir de um planejamento e verificadas quanto ao cumprimento dos padrões planejados, promovendo ações de melhoria, sejam corretivas ou preventivas.

Os resultados da aplicação das práticas são então avaliados, suscitando a implementação de melhorias quanto às práticas adotadas ou quanto aos seus padrões gerenciais, promovendo, assim, o aprendizado e a integração do sistema gerencial.

## 5. Características de uma prática de gestão

Uma boa prática deve possuir as seguintes características:

### Metodologia

Qual o método e as regras de funcionamento (o que?)

1

### Responsabilidade

Quem implanta, controla e mantém?

2

### Controle

Como é assegurada a execução conforme os padrões previstos na metodologia?

3

### Proatividade

Como são prevenidas e antecipadas situações indesejáveis?

4

### Abrangência

Onde a prática está aplicada?

5

### Continuidade

Desde quando e com que periodicidade está implantada?

6

### Refinamento

Como é avaliada e melhorada?

7

### Integração

Como é a relação entre as áreas e com partes interessadas, processos, práticas, estratégias e princípios?

8

### Resultados

Que benefícios trouxe após a implantação? O que melhorou?

9

## 6. Conclusão

Lendo este *e-book*, podemos dizer que aprendemos que:

**Sistema de Gestão** é um conjunto de práticas de gestão padronizadas, logicamente inter-relacionadas com a finalidade de gerir uma organização e produzir resultados.

Aprendemos também que todo **Sistema de Gestão** segue uma mesma estrutura, baseada na conhecida metodologia do PDCA, um ciclo que promove a melhoria contínua dos processos e, consequentemente, dos resultados das organizações.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da FNQ também possui um conceito de aprendizado contínuo como o ciclo do PDCA/PDCL e proporciona uma evolução dos diversos sistemas de gestão das organizações de forma mais organizada, objetiva e integrada.

Portanto, não perca o nosso próximo *e-book*, que tratará especificamente desse tema: o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

## **7. Sobre a FNQ**

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) é um centro de referência em excelência em gestão. Nosso objetivo é disseminar conhecimento sobre as melhores práticas de gestão empresarial para aumentar a competitividade das organizações e do País.

Nossa missão é estimular e apoiar as organizações para o desenvolvimento e a evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos Fundamentos e Critérios de Excelência, para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade.

O trabalho da FNQ é baseado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), uma metodologia de avaliação, autoavaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão. Estruturado em 13 Fundamentos e oito Critérios, o Modelo define uma base teórica e prática para a busca da excelência.

**Para saber mais acesse: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)**